

Гудзь Т. П. Санація як інструмент фінансово-економічного оздоровлення підприємства / Т.П. Гудзь // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: серія економічні науки. – 2008. – №1(26). – С. 225-232.

Гудзь Т.П.

Полтавський університет споживчої кооперації України

САНАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто шляхи адаптації класичної схеми санації до індивідуального управління підприємством в кризових умовах.

Ключові слова: санація, антикризові заходи, реструктуризація.

Актуальність проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними завданнями. Нині в Україні надзвичайно актуальним є питання реформування законодавства з питань банкрутства. Як відомо, головна мета провадження справи про банкрутство полягає в як найповнішому задоволенні вимог кредиторів, що пред'явлені до боржника. Цього можна досягти двома методами:

- 1) шляхом продажу майна боржника та розподілу виручених коштів між кредиторами, що здійснюється у процесі ліквідаційної процедури;
- 2) на основі реалізації плану санації боржника, що передбачає його збереження.

При цьому хочемо зауважити, що серед підприємств, справи про банкрутство яких розглядаються судами, значна кількість таких, що тимчасово потрапили у скрутне становище. Вартість їхніх активів набагато вища за кредиторську заборгованість. За умови проведення санації ці підприємства зможуть розрахуватися з боргами й успішно функціонувати далі. Проте через недосконале законодавство, відсутність належного теоретико-методичного забезпечення процесу санації, дефіцит кваліфікованого фінансового менеджменту, брак державної фінансової підтримки та з інших суб'єктивних і об'єктивних причин багато потенційно життєздатних підприємств стають

потенційними банкрутами. Тому, ми вважаємо, що пріоритетною має бути санація боржника, а не його ліквідація.

Аналіз останніх наукових досліджень. Термін “санація” походить від латинського “sanare” і перекладається як оздоровлення або видужання. Економічний словник трактує це поняття як систему заходів, що здійснюються для запобігання банкрутству промислових, торгових, банківських монополій [7, с. 76]. На нашу думку, наведене в словнику трактування санації не вичерпує суті поняття, оскільки запобігання банкрутству ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з фінансової кризи.

Деякі з вітчизняних економістів (наприклад І. О. Бланк) із санацією ототожнюють тільки заходи для залучення зовнішньої фінансової допомоги, спрямовані на запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [4 с. 514]. З цим також не можна погодитись, оскільки мобілізація внутрішніх фінансових резервів є невід’ємною складовою процесу оздоровлення будь-якого підприємства.

Згідно з чинним українським законодавством в Законі України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” санація визначається як система заходів, що здійснюється під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника [1].

Стосовно іноземної практики, то ряд зарубіжних економістів – провідних фахівців з питань виведення підприємств із фінансової кризи – дотримуються думки (ми поділяємо її), що санація – це комплекс послідовних, взаємопов’язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб’єкта

господарювання з кризи і відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді [2, 3, 5].

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що мета санації полягає у покритті поточних збитків та усуненні причин їх виникнення, поновленні або збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства, скороченні всіх видів заборгованості, поліпшенні структури оборотного капіталу та формуванні фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Згідно із Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” господарський суд за клопотанням комітету кредиторів має право винести ухвалу про проведення санації підприємства та призначення керуючого санацією, тобто фізичну особу, яка відповідно до рішення господарського суду організовує здійснення санації боржника. Санація вводиться на строк не більше дванадцяти місяців, але за зверненням комітету кредиторів чи керуючого санацією або інвесторів цей строк може бути продовжено ще до шести місяців або скорочено.

Мета роботи. Проблема фінансового оздоровлення й ефективного управління фінансовою стійкістю, що постає перед підприємствами-боржниками потребує оперативного розв’язання. Для цього слід використовувати такий підхід до управління, який можливо було б адаптувати до індивідуальних особливостей діяльності конкретного підприємства. Він має ґрунтуватися на об’єктивних закономірностях функціонування й розвитку економічних систем, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, особливості діяльності організації. Розглянемо класичну модель санації як основу для розробки індивідуальної антикризової концепції конкретного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Схематично класична модель санації представлена на рисунку 1 [6]. За цією моделлю процес фінансового оздоровлення підприємства чи організації починається з виявлення та аналізу причин фінансової кризи. Механізм її розвитку має вигляд

ланцюгової реакції: виникнення кризи ліквідності провокує формування неплатоспроможності, що пов'язана із збитковістю, яка сприяє наростанню загрози втрати фінансової стійкості, тобто банкрутства. Закономірним результатом розвитку симптомів фінансової кризи є неплатоспроможність підприємства та відсутність можливості забезпечити необхідний рівень самофінансування.

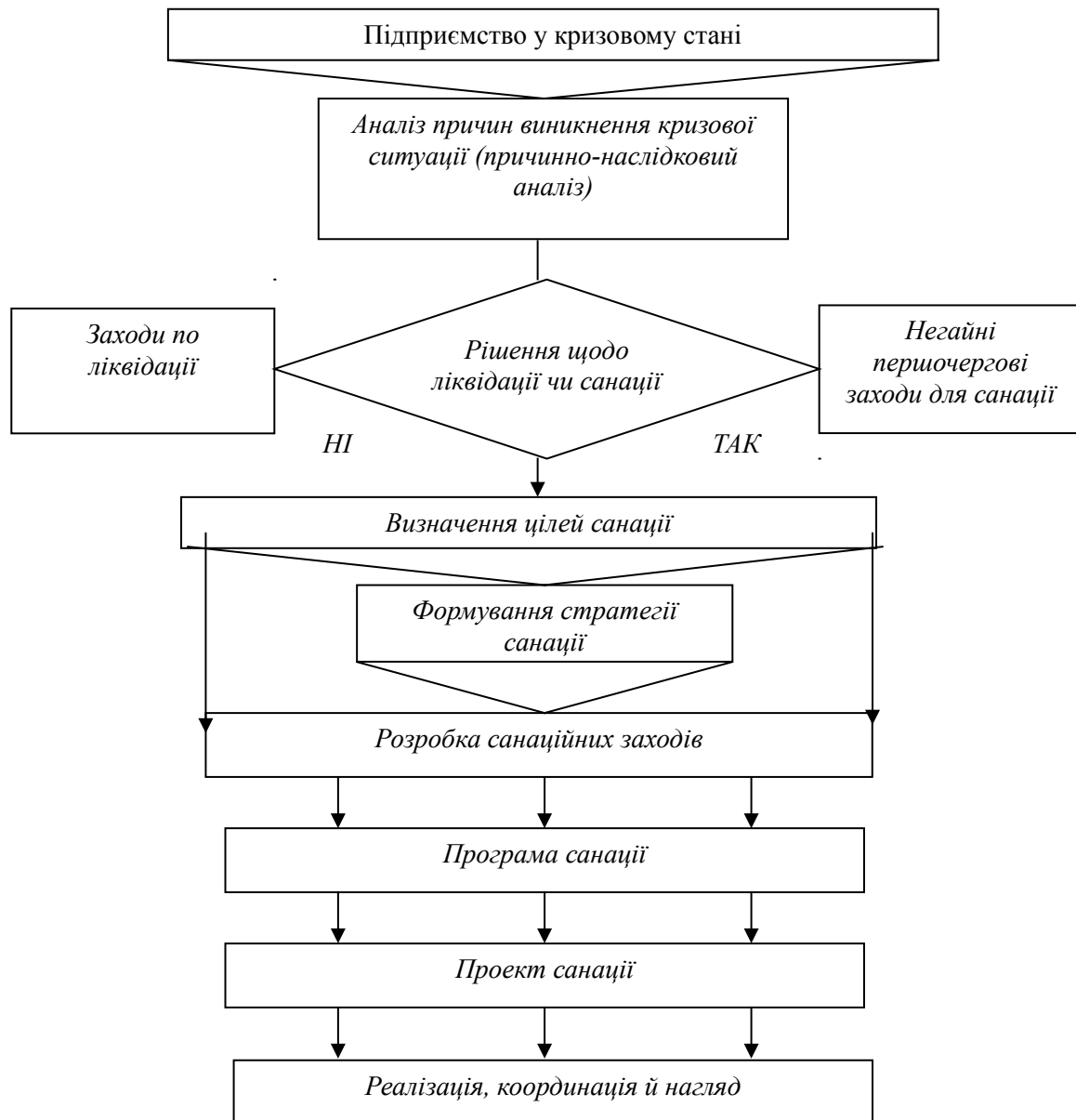


Рис. 1. Класична модель санації

Вірна ідентифікація глибини фінансової кризи дозволяє зробити адекватний підбір антикризових заходів. Ключовим моментом при цьому є визначення цілей санації:

стратегічні цілі → тактичні цілі → оперативні цілі

При цьому вони мають поділятися за рівнем ієрархії на цілі вищого і нижчого рівнів. Цілі нижчого рівня виступають як засоби досягнення цілей вищого рівня. Необхідність виділення цілей зумовлена ось чим: мета – вихідний момент будь-якої управлінської дії; мета – основа побудови критеріїв оцінки діяльності підприємства; мета – основа вияву проблем і вироблення рішень. Загальну схему поставленої мети можна зобразити у вигляді представленому на рисунку 2. Мета надає осмислення будь-яким діям. Загальний ланцюг тут такий: мета — завдання — плани — завдання виконавцям — контроль за виконанням.

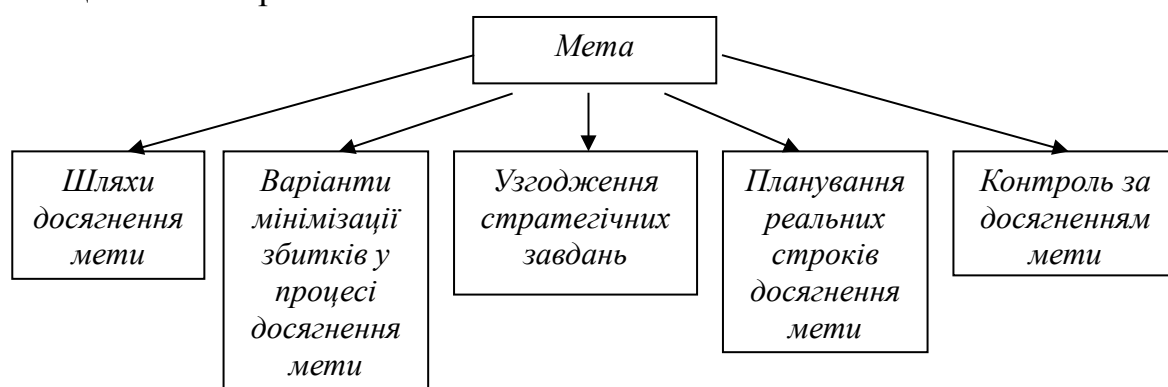


Рис. 2. Постановка мети

Метою плану санації є усунення причин погіршення фінансової стійкості, поліпшення ліквідності, відновлення платоспроможності та мобілізація наявного виробничого, фінансового, кадрового потенціалу, що сприятиме виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство забезпечить своє існування в довгостроковій перспективі. Поставлена мета – це вихідний момент розробки і впровадження кризових заходів. Приймаючи її за основу вироблення рішень, ми пропонуємо побудувати структуру цілей санації, за якою основними тактичними цілями є: усунення неплатоспроможності; відновлення фінансової рівноваги; зміна фінансової стратегії з метою забезпечення економічного зростання.

Усунення неплатоспроможності підприємства можливе тільки за рахунок досягнення оперативних цілей, серед яких найважливішими є: зменшення суми поточних зовнішніх зобов'язань; зменшення суми поточних внутрішніх

зобов'язань; збільшення величини грошових активів, які забезпечують покриття поточних зобов'язань.

Відновлення фінансової рівноваги підприємства можливе лише при умові досягнення таких цілей: збільшення позитивного грошового потоку; зниження обсягів споживання інвестиційних ресурсів підприємства у поточному періоді.

Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства залежить від досягнення таких оперативних цілей: збільшення темпів приросту обсягів виробництва і реалізації продукції; перегляд окремих напрямків фінансово-господарської діяльності підприємства, зокрема, мобілізація зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів для здійснення модернізації обладнання, запровадження нових технологій виробництва хлібобулочних виробів, пошук нових ринків збуту, розробку та втілення прогресивної стратегічної концепції контролінгу.

З приведеної схеми цілей санації ми бачимо, що кожна ланка утворює рівень, який переважно залежить від технологічної складності ієрархічної структури системи санаційних заходів. З огляду на це, важливо у процесі санації підприємства забезпечити контроль за повнотою досягнення поставлених цілей. Таким чином, розроблений механізм структуризації цілей стратегії санації забезпечить взаємозв'язок і єдину цільову спрямованість заходів антикризового управління фінансами підприємства-боржника, що дасть змогу реалізувати програму фінансової стабілізації та закласти підґрунтя фінансової стратегії на подолання кризових процесів і прискорення економічного зростання.

Перед підприємством, яке опинилося на межі банкрутства, постає основна проблема – пошук фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних процедур. Відповідь на це складне запитання має бути подана у програмі санації. Розглянемо можливі варіанти фінансового забезпечення процедури оздоровлення.

Так як, сукупний капітал підприємства складається з власного та позикового капіталу, то фінансування санації може здійснюватися за рахунок

власних коштів підприємства (самофінансування), за допомогою кредиторів і, у виняткових випадках, шляхом одержання державної фінансової підтримки.

В економічній літературі з питань фінансової санації розрізняють два види реакції підприємства на фінансову кризу:

1. Захисна, оскільки вона базується на проведенні зберігаючих заходів, основою яких є скорочення всіх витрат, пов'язаних зі збутом, утриманням основних фондів і персоналу, що приводить до скорочення обсягів господарської діяльності. Однак застосування подібної тактики може бути ефективним лише для окремого підприємства. Оскільки масове застосування захисної тактики більшістю господарюючих суб'єктів веде до ще глибшої кризи національної економіки і тому не приводить до фінансового благополуччя тих підприємств, що її застосовували. І це є зрозумілим, бо головні причини кризової ситуації лежать поза підприємством. Захисна тактика обмежується, як правило, застосуванням відповідних оперативних заходів, серед яких слід відмітити: усунення збитків, скорочення витрат, виявлення внутрішніх резервів, кадрові переміщення, зміцнення дисципліни, спроби узгодження справ з кредиторами (відстрочку боргів) та з постачальниками, інші заходи.

2. Зважаючи на вище викладене, ми вважаємо, що більш ефективною є наступальна тактика, для якої характерне застосування не стільки оперативних, скільки стратегічних заходів. У цьому випадку поряд з економними, ресурсозберігаючими заходами проводиться активний маркетинг, вивчення і завоювання нових ринків збуту, збільшення витрат на введення перспективних технологій.

Залежно від обраної стратегії (захисна чи наступальна) підприємство добирає той чи інший каталог внутрішньогосподарських санаційних заходів. Використання внутрішніх фінансових резервів дає змогу не тільки подолати внутрішні причини неспроможності підприємства, а й значно зменшує залежність ефективності проведення санації від залучення зовнішніх фінансових джерел. Водночас, на підприємствах, які перебувають у фінансовій

кризі, повністю вичерпано такі класичні джерела самофінансування, як прибуток та амортизація. Мобілізацію внутрішніх резервів фінансової стабілізації спрямовано передусім на поліпшення (або відновлення) платоспроможності та недопущення ліквідації підприємства.

Найбільш прийнятним шляхами її реалізації для вітчизняних підприємств, на нашу думку, є: реструктуризація активів, зменшення (заморожування) витрат, збільшення виручки від реалізації готової продукції.

Першу групу санаційних заходів пов'язано зі зміною структури та складу активної сторони балансу, але досить часто ці зміни супроводжуються також змінами у складі та структурі пасивів. Розглянемо, які саме види санаційних заходів виділяють у рамках реструктуризації активів:

а) мобілізація прихованих резервів. Приховані резерви – це частина капіталу підприємства, яку не відображено в його балансі, і їх величина дорівнює різниці між балансовою вартістю окремих об'єктів підприємства та їх реальною (вищою) вартістю. Мобілізація прихованих резервів може здійснюватися:

- шляхом реалізації окремих об'єктів основних засобів, які безпосередньо не пов'язані з основним видом діяльності, а також понаднормових запасів сировини й матеріалів;
- в результаті індексації балансової вартості майнових об'єктів, які неможливо реалізувати без порушення нормального циклу господарської діяльності. Це не пов'язано із грошовими надходженнями, однак безпосередньо впливає на підвищення кредитоспроможності підприємства;

б) використання різних видів лізингу, в тому числі і зворотного, що дозволяє осучаснити матеріально-технічну базу без значних одночасних затрат;

в) здача в оренду основних фондів, які не повною мірою використовуються у господарській діяльності;

г) оптимізація структури розміщення оборотного капіталу (зменшення частки неліквідних оборотних засобів, товарних запасів тощо);

д) продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів дасть змогу підприємству отримати необхідні інвестиційні ресурси;

е) рефінансування дебіторської заборгованості. Основними формами переведення боргових зобов'язань споживачів та замовників в інші, ліквідні форми оборотних активів є факторинг, облік векселів, форфейтинг. Крім того, може проводитись комплекс процедур з примусового стягнення заборгованості, у тім числі зверненням з позовом в господарський суд.

Як бачимо, усі охарактеризовані вище санаційні заходи так чи інакше зумовлюють зміни в окремих статтях активу балансу. Наступні дві групи заходів пов'язані в основному зі змінами у звіті про фінансові результати.

При цьому, серед заходів зменшення витрат, на нашу думку, важливим напрямком покращення фінансових результатів підприємства-боржника є суворе дотримання режиму економії, тобто комплексу економічних, організаційних і соціальних заходів, які спрямовані на збереження і раціональне використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, що дозволяють знижувати собівартість товарів і підвищувати рентабельність виробничої діяльності.

У рамках мобілізації внутрішньовиробничих санаційних резервів аналізуються всі наявні можливості збільшення виручки від реалізації готової продукції. У цьому разі слід використати весь арсенал заходів для активізації збутової політики виробничого підприємства. Тип санаційних заходів у даній сфері буде залежати від вибраної маркетингової стратегії.

Стосовно участі кредиторів у фінансовому оздоровленні, то її можна очікувати лише у тому випадку, якщо внаслідок санації та збереження підприємства-боржника вони отримають більш повне задоволення своїх вимог, ніж за його ліквідації. Законодавчо визначеними її формами є: надання додаткових кредитних ресурсів, трансформація боргу у власність, надання кредитного забезпечення (поручительства, гарантії, укладення мирової угоди).

Вітчизняна практика свідчить, що найбільш поширеною участю кредиторів у фінансовому оздоровленні боржника є мирова угода, яка являє

собою домовленість між боржником та кредитором (групою кредиторів) про відстрочку та (або) розстрочку платежів або припинення зобов'язання за угодою сторін (прощення боргів) [1]. Вона може бути прийнята на будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство в порядку визначеному Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” (рис. 3). Мирова угода має містити положення про: розміри, порядок і строки виконання зобов'язань боржника; відстрочку чи розстрочку або прощення (списання) боргів чи їх частини; виконання зобов'язань боржника третіми особами; задоволення вимог кредиторів іншими способами, що не суперечать діючому законодавству. У випадку визнання мирової угоди недійсною або її розірвання господарським судом виносяться рішення про поновлення провадження у справі про банкрутство, а вимоги кредиторів, щодо яких були надані відстрочка, розстрочка платежів або прощення боргів, відновлюються в повному розмірі у незадоволеній частині.

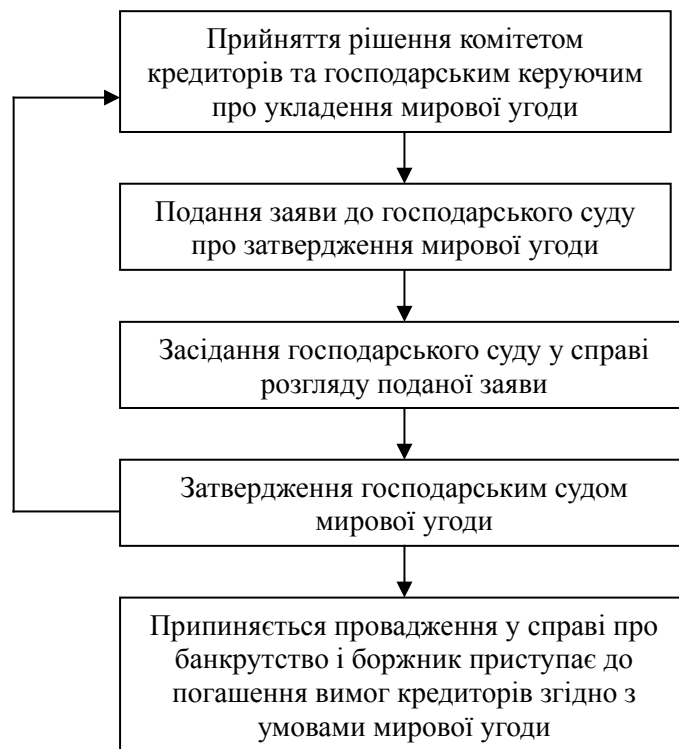


Рис. 3. Порядок прийняття мирової угоди згідно Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”

На нашу думку, використання запропонованих варіантів розрахунків боржника з кредиторами при мировій угоді є досить ефективним способом,

підвищення рівня фінансової рівноваги в кризовий період господарської діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших наукових розробок в даному напрямі. Спираючись на результати вивчення класичної моделі санації, пропонуємо розробку типової антикризової концепції підприємства у вигляді плану його реструктуризації. Закон України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом трактує поняття „реструктуризації” як здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [1]. Реструктуризація застосовується в трьох основних ситуаціях: по-перше, коли підприємство перебуває у стані глибокої фінансової кризи; по-друге, в умовах задовільного поточного стану підприємства з несприятливим прогнозом його діяльності; по-третє, реструктуризації можуть проводити і благополучні підприємства з метою нарощення темпів розвитку, підвищення ринкової вартості та забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Саме тому, на практиці реструктуризація набула значного поширення як найбільш дієвий та радикальний спосіб фінансового оздоровлення підприємства. Взаємозв'язок її основних видів приведеного на рисунку 4.

Дослідження встановленого взаємозв'язку різних видів реструктуризації та механізму класичної санації, дозволило нам виробити типову детальну схему комбінованої реструктуризації підприємства-боржника, узгоджену з правовим регулюванням питань банкрутства (рис. 5).

Метою проведення комбінованої реструктуризації є застосування антикризових заходів по зміцненню фінансової стійкості та відновленню його

фінансової рівноваги і платоспроможності, підтриманню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді, створенню внутрішніх економічних умов росту ринкової вартості підприємства. Поставлена мета може досягатися шляхом реалізації оперативних і тактичних завдань, структура яких була розглянута нами вище. Послідовне виконання визначених завдань реалізується шляхом:

1. Здійснення заходів, спрямованих на якнайшвидше відновлення ліквідності та платоспроможності боржника через розробку оперативної Crash-програми за двома напрямками: реструктуризації активів та фінансової реструктуризації.

2. Розробки маркетингових заходів, проведення яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та укріпленню позицій на ринку.

3. Реалізації виробничих заходів по удосконаленню технологічного процесу виробництва та підвищення продуктивності праці.

4. Фінансового забезпечення проведення санаційних заходів та оцінки ефективності їх проведення.

В сучасній українській економіці існують підприємства, які знаходяться у кризовому фінансовому становищі. Однак, їх виробничий потенціал не зруйнований розвитком фінансової кризи, що доводить їх санаційну спроможність та необхідність термінового застосування антикризової програми для недопущення поглиблення та усунення кризових процесів.

Сподіваємося, що втілення в життя вище запропонованої схеми реструктуризації дозволить вітчизняним підприємствам, спираючись на свій внутрішній ресурсний потенціал, а також використовуючи можливі шляхи зовнішньої підтримки, вирішити питання технологічного оновлення виробництва, його технічного удосконалення, виплачуючи стабільно заробітну плату, нарощуючи обсяги виробництва та вкладаючи отримані прибутки у розвиток виробничо-господарської діяльності, і тим самим досягти необхідного рівня самофінансування, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокове й успішне функціонування на ринку. З огляду на практичну

значущість вирішення проблеми фінансової стабільності, перспективним є розвиток форм комбінованої реструктуризації.

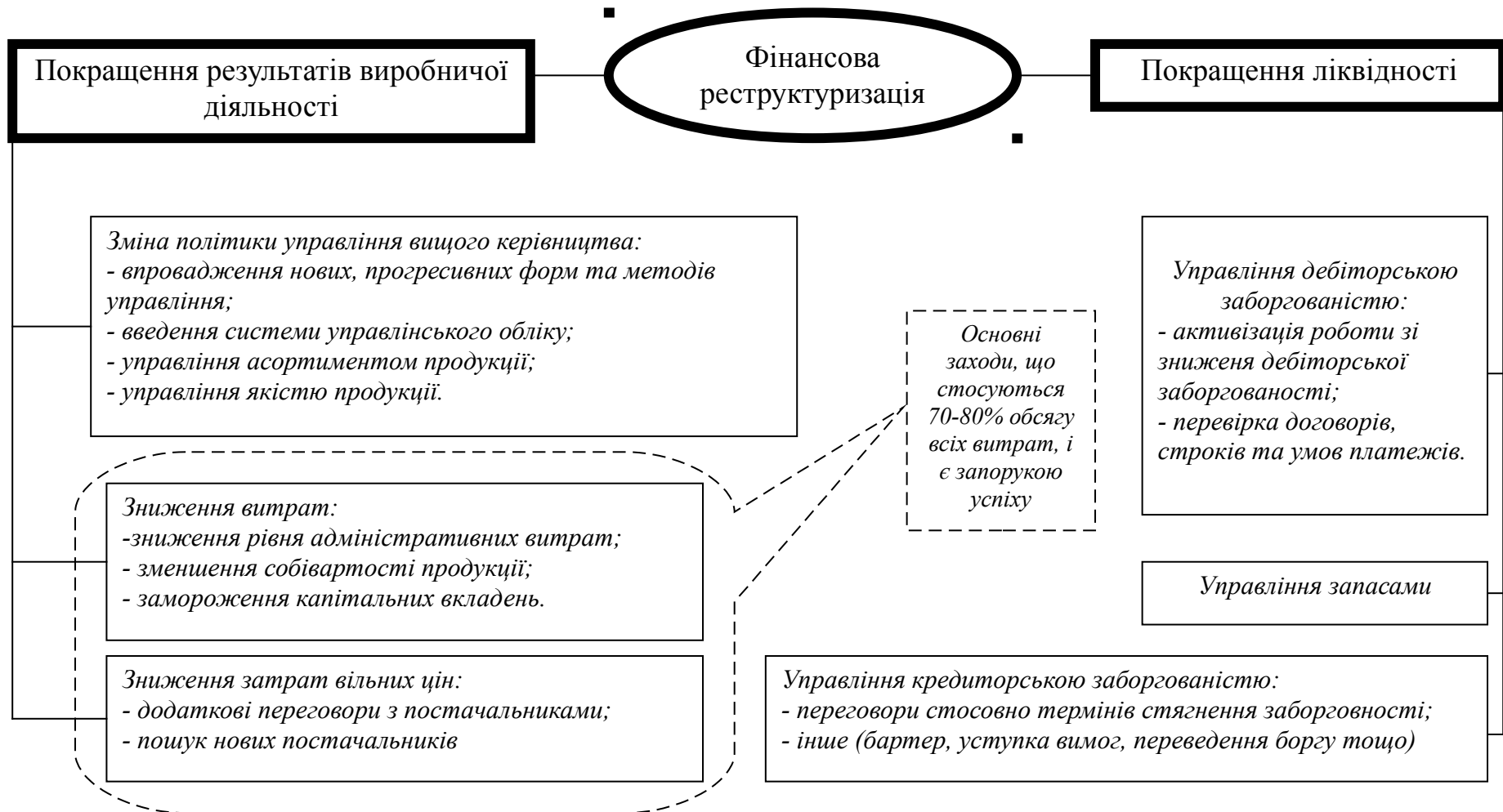


Рис. 4. Загальна схема взаємозв'язку здійснення заходів реструктуризації

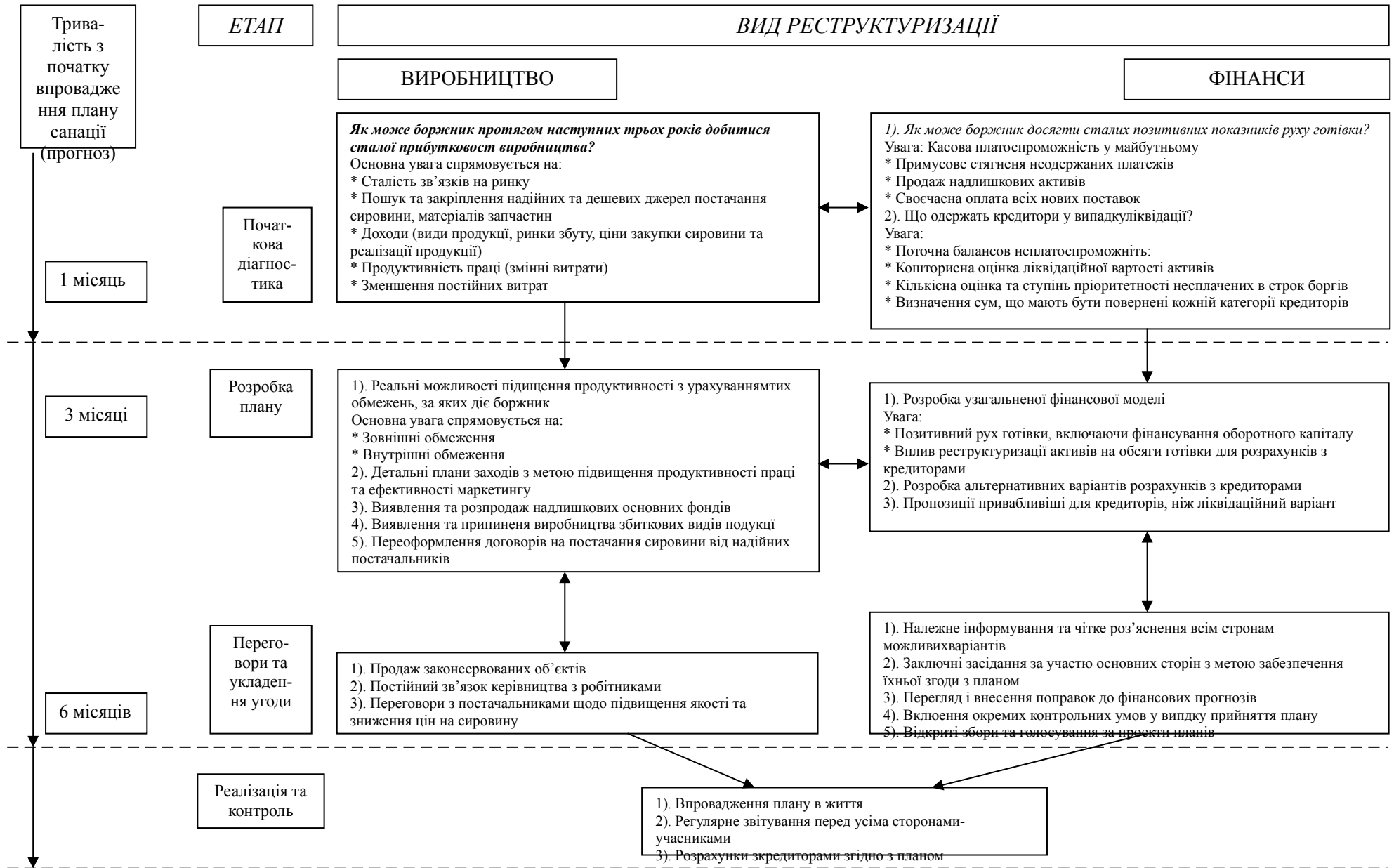


Рис. 5. Типова схема комбінованої реструктуризації підприємства

Література:

1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 30 червня 1999 р. № N 784-XIV / Відомості Верховної Ради. - № 42-43. – с. 378-425.
2. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие/ Отв. ред. Г.А.Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 544с.
3. Антикризисное управление: Общие основы и особенности России: Учеб. пособие / Под ред. И.К. Ларионова. – М.: Издательский Дом “Дашков и К^о”, 2001. – 248с.
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. - К.: Ника-Центр, 1999.- 528 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998. – 426 с.
6. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000.- 412 с.
7. Финансово-кредитный словарь Т.1. - М.: Финансы и статистика, 1989, с.114.